06 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

Définir une stratégie revient à rechercher un avantage concurrentiel durable et défendable.

Pour ce faire, l’entreprise doit répondre à trois questions clés :

* Quelle arme choisir pour affronter la concurrence ?
* Quel axe de développement faut-il privilégier ?
* Quel périmètre d’activité faut-il circonscrire ?

I. Le choix d’une stratÉgie concurrentielle

A. Les deux principales stratégies concurrentielles

Pour affronter la concurrence, l’entreprise dispose de l’alternative suivante : soit elle tente de se démarquer de ses rivaux (stratégie de différenciation), soit elle produit à moindres coûts (stratégie de domination par les coûts). Ce choix doit être réalisé pour chacun des domaines d’activité appréhendés.

B. La stratégie de différenciation

L’entreprise contourne la concurrence en proposant un produit différent de ceux de ses concurrents. L’effort réalisé porte sur la dimension valeur du couple coût/valeur. L’entreprise peut ainsi capter une clientèle à la recherche de produits ou de services « différents ».

La modification d’une ou plusieurs caractéristiques (fonctionnalités, qualité des composants, image, délais, SAV…) du produit standard peut viser à :

* accroître la valeur de l’offre standard en améliorant les caractéristiques du produit : le surprix demandé au client apparaît justifié ;
* épurer l’offre standard (démarche low cost) en éliminant toute caractéristique jugée superficielle (exemple : un téléphone mobile qui sert avant tout à téléphoner) : le client accepte une telle option en contrepartie d’un prix plus faible.

Il convient de bien cerner les attentes du client pour identifier les caractéristiques à modifier et de mettre en avant la différence proposée. Le risque est en effet que les clients ne perçoivent pas la modification apportée.

Les concurrents peuvent être tentés d’imiter les modifications opérées à moindres frais.

C. La stratégie de domination par les coûts

L’entreprise propose un produit identique à l’offre standard du marché à un prix moins élevé. L’effort réalisé porte sur la dimension coût du couple coût/valeur. Ce faisant, l’entreprise est en mesure de proposer des produits similaires à ceux de la concurrence mais à un prix inférieur. Elle peut ainsi accroître ses parts de marché et dominer le marché.

La diminution du coût des produits peut être obtenue par :

* l’augmentation des volumes produits (effet d’expérience) ;
* la mise en œuvre de processus innovants (standardisation de la production, nouvelle organisation) ;
* l’amélioration de la structure des coûts (élimination de coûts jugés inutiles, réorganisation interne…).

Une telle stratégie s’applique d’abord à des marchés capables d’absorber un volume de produits important (marchés en phase de croissance). Elle requiert de lourds investissements et une démarche de recherche perpétuelle d’économies.

Elle peut s’avérer inefficace si les clients sont plus sensibles aux caractéristiques du produit qu’au prix payé et peut déboucher sur une guerre des prix entre concurrents.

II. Le choix d’une stratÉgie globale de dÉveloppement

A. Se spécialiser ou se diversifier ?

Dans une optique de développement, la firme est confrontée à l’alternative suivante : soit elle décide de se concentrer sur un seul métier (stratégie de spécialisation), soit elle préfère élargir son activité à d’autres métiers (stratégie de diversification).

B. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation revient à opérer sur un seul métier. Le développement de la firme s’appuie sur la maîtrise parfaite d’un savoir-faire précis.

L’entreprise concentre l’ensemble de ses ressources (humaines, technologiques, financières…) sur un savoir-faire. Elle se positionne comme experte sur ses marchés et peut ainsi faire valoir une image d’excellence (produits novateurs, qualité…).

Le domaine d’activité doit être en phase de croissance. Les compétences et les technologies mises en œuvre doivent être parfaitement dominées et mises à jour. Mais l’entreprise reste vulnérable aux aléas conjoncturels et aux ruptures technologiques.

C. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste à concilier des métiers différents. Le développement de l’entreprise est fondé sur l’extension de son savoir-faire. La firme peut ainsi faire fructifier un surplus de ressources, faire jouer des synergies porteuses entre métiers ou encore faire face à l’érosion de la spécialisation.

L’entreprise peut opter pour une diversification :

* concentrique (ou liée) : les activités exploitées font appel à des savoir-faire différents mais proches ;
* conglomérale (ou non liée) : il existe peu de rapport entre les savoir-faire développés.

Bien évaluer l’intérêt d’une diversification est crucial. L’activité nouvellement développée doit s’intégrer au portefeuille existant sous peine de rendre le nouvel ensemble ingérable et/ou confus aux yeux des clients et des investisseurs. Le choix d’un retour en arrière, en délaissant certains domaines d’activité pour se respécialiser (= recentrage) sur un ou quelques métiers, est alors une optique à envisager.

III. Le choix d’une position sur la filiÈre

A. L’intégration

L’entreprise étend son périmètre d’action en amont et/ou en aval de son activité d’origine, le long de sa filière économique.

L’intégration peut se faire dans une optique de :

* maîtrise technologique : dominer pleinement l’ensemble des savoir-faire mis en œuvre sur la filière ;
* rentabilité : capter la valeur ajoutée répartie sur la filière ;
* sécurité : contrôler les approvisionnements (qualité, délais…) et/ou assurer ses débouchés commerciaux.

On distingue :

* l’intégration amont : la firme devient son propre fournisseur ;
* l’intégration aval : la firme devient son propre client.

L’intégration verticale se traduit souvent par l’appropriation d’activités exercées auparavant par des fournisseurs, en amont, et par des clients, en aval.

L’entreprise devra maîtriser de nouvelles compétences relatives aux activités intégrées.

La coordination de l’ensemble des activités est essentielle. Les rigidités créées rendent la firme plus sensible aux risques conjoncturels (activité cyclique, changements technologiques…). Une « dé-intégration », marquant ainsi un retour en arrière, est toujours envisageable.

B. L’externalisation

L’entreprise confie à un prestataire extérieur le soin de réaliser certaines activités ou fonctions afin de concentrer ses ressources humaines, techniques et financières sur son cœur de métier.

L’entreprise peut choisir d’externaliser une activité pour différentes raisons :

* recourir à un prestataire extérieur est moins coûteux que réaliser l’activité considérée en interne (coûts de réalisation, coûts d’organisation, coûts de sous-activité…) ;
* faire appel à un spécialiste permet d’obtenir une qualité supérieure ;
* rompre une relation contractuelle est plus aisé que céder une activité.

Le risque de perte d’un savoir-faire, qui pourrait devenir stratégique par la suite, est réel. L’externalisation est par ailleurs source de dépendance à l’égard des clients et/ou des fournisseurs (délais, qualité, coûts…). Enfin, l’externalisation entraîne des coûts sociaux (transfert de personnel) non négligeables.